



APPEL A CONTRIBUTION POUR L'ATELIER n°14

« Du secteur culturel et créatif à un management public durable : apports, limites et modalités d'action »

Présidents d'atelier :

Djelloul AREZKI
Raphaële PERES
Sarah SERVAL
Edina SOLDO

Aix-Marseille Université, IMPGT, CERGAM



Charlène ARNAUD

Université Versailles Saint Quentin, ISM,
LAREQUOI



Coordonnées où transmettre votre proposition :

<https://airmap2019.sciencesconf.org>

Track 14 – From creative and cultural sector to sustainable public management: contributions, limits and form of actions

You said "Smart Cities"?

Today, territories have to deal with numerous challenges while multiple solidarities and antagonisms of interests characterize them. The scientific contributions have to create a dialogue, a debate around arts and creative activities, projects and policies with regard to their multidimensional anchoring and so to their capacity to participate to "the intelligence of their territory".

The objective thus is to constitute researchers' community around the works led on the arts and creative sector to strengthen the dialogue as well as the core knowledge in "arts management". We focus on Public Management Social and Solidarity Economy.

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Le 8e colloque de l'AIRMAP porte cette année sur la thématique « Territoires intelligents et Management public durable » posant ainsi la nécessité de questionner le management public au regard des évolutions institutionnelles, sociétales, économiques, technologiques ou encore environnementales auxquelles il fait face.

Cet atelier propose une entrée sectorielle afin de porter un regard sur le secteur culturel et créatif tel que défini par le Ministère de la culture et de la communication en 2013. Les activités culturelles et créatives ont été classées en onze secteurs cohérents en matière économique et de politiques publiques. Ainsi on dénombre : le spectacle vivant, le patrimoine, les arts visuels (comprenant les arts plastiques, le design, le stylisme ainsi que le marché de l'art et de la photographie), la presse, le livre, l'audiovisuel, la publicité, l'architecture, le cinéma, les industries de l'image et du son (comprenant les jeux vidéo), et pour finir l'accès aux savoirs et à la culture correspondant au secteur non marchand constitué des bibliothèques, des archives ainsi que des enseignements culturels spécialisés.

En ce sens, ce secteur regroupe une hétérogénéité de structures, d'acteurs et des modalités d'action plurielles et originales, qui ouvrent des pistes de renouvellement conceptuel et empirique afin de mieux répondre aux problématiques managériales actuelles.

L'objectif ici est donc de constituer une communauté de chercheurs autour des travaux menés sur ce secteur afin de renforcer le dialogue ainsi que le socle de connaissances en « management culturel » dans une double approche Management Public / Économie sociale et solidaire.

2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

Vous avez dit « territoires intelligents » ? Les territoires doivent aujourd'hui faire face à de nombreux défis alors même que tout à la fois des solidarités multiples et des antagonismes d'intérêts les caractérisent. Reprenons les mots de l'appel à contributions général : « un territoire intelligent doit être capable de comprendre et de s'adapter à son environnement, se transformer, être résilient, anticiper les perturbations, en minimiser leurs effets, en mettant en œuvre des moyens d'actions, grâce à l'apprentissage et à l'innovation, en fonction du but à atteindre, tout en respectant sa durabilité ».

Cela implique un véritable glissement paradigmatique dans la manière d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques publiques (Arnaud et Serval, 2018). En effet, le modèle de politiques culturelles « à la française » tend à s'essouffler face aux évolutions évoquées plus haut et nécessite, de la part des décideurs politiques et des managers territoriaux une réflexion sur comment faire autrement. Par ailleurs, dans une logique de territorialisation de ces politiques, il convient de questionner le Management Territorial Stratégique (MTS) des organisations publiques territorialisées. Ce dernier recouvre « les efforts faits par les collectivités publiques pour adapter les modes d'élaboration et de mise en œuvre de leurs politiques publiques, d'une part, et le fonctionnement des institutions, d'autre part, aux transformations de leur contexte territorial (globalisation des processus économiques, atomisation de la société, crise des finances publiques, etc. » (Decoutère, Ruegg, & Joye, 1996, p. 2). Nouveau paradigme de l'action publique locale qui incite les managers publics et les élus locaux à développer de véritables démarches stratégiques à l'échelle de leur territoire (Hernandez, 2017, 2008), « le management territorial s'inscrit donc clairement dans une dimension collective du fait de l'ouverture croissante des organisations publiques aux autres parties prenantes du territoire et aux relations de proximité qui s'y exercent. La gouvernance territoriale, alternative aux démarches descendantes classiques, s'inscrit dans cette recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale » (Arnaud & Soldo, 2015, p. 116). Se pose alors la question de l'ancrage de ce management territorial s'opposant ainsi à des

démarches mimétiques parfois vides de sens et répondant au caractère idiosyncratique du territoire en s'appuyant sur les parties prenantes territoriales, les ressources territoriales, les trajectoires passées ou encore les agencements spécifiques du territoire (Arnaud et Soldo, 2015) afin de répondre, in fine, à un intérêt général territorialisé (Soldo, 2018). « Compromis entre des intérêts généraux et des intérêts territoriaux représentés au sein du territoire : il est construit via des processus visant l'adaptation, la compatibilité, l'ajustement de l'intérêt général aux enjeux territoriaux » (Beuret, 2016, p. 338).

Les activités culturelles et créatives, de par leurs effets multidimensionnels, peuvent être des vecteurs de développement et d'attractivité durable pour les territoires (Soldo et al., 2013). La grille d'analyse proposée ci-dessous, synthétise les trois dimensions essentielles de l'attractivité territoriale qui peuvent être affectées positivement et durablement par la mise en œuvre performante de stratégies culturelles locales, à savoir : l'attractivité économique (traditionnellement admise), mais également l'attractivité politique et enfin, l'attractivité sociale et citoyenne que nous avons renommée ici attractivité sociétale.

Référentiel d'évaluation de l'Attractivité Territoriale Durable

Critère d'attractivité territoriale	Définition du critère	Impact attendu des stratégies culturelles territoriales
Attractivité économique	Pérennité du modèle de développement économique choisi	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement ; Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, essor des classes créatives, industries créatives, stratégies de filière ; Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
Attractivité Politique	Pérennité de la politique publique engagée et amélioration du système de gouvernance territoriale	Pérennité de la mission d'intérêt général ; Cohérence des politiques engagées / Légitimité de l'action politique ; Effets positifs sur la gouvernance locale (renforcement de la participation et des partenariats)
Attractivité sociétale	Renforcement de la cohésion sociale Amélioration de la qualité de vie	<i>Attractivité sociale :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Formation du capital humain / empowerment • Structuration du lien social et renforcement de la solidarité territoriale <i>Attractivité citoyenne :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie • Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs • Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action

Source : Soldo 2018, adapté de Soldo et al.2013, 2012, Soldo, 2010, 2007

Le secteur culturel et créatif apparaît ainsi propice à l'émergence d'innovations tant au niveau organisationnel, que dans les modalités de relations inter-organisationnelles qu'il génère (Soldo, 2018). A l'échelle territoriale, le management public culturel permet de poser les fondations d'un management public collaboratif et démocratique qui s'ancre clairement dans le paradigme du management de la valeur publique (Soldo, 2018). Les projets culturels de territoire, lorsqu'ils sont ancrés territorialement, se fondent ainsi sur la coproduction des activités culturelles par une multitude d'acteurs hétérogènes : organisations publiques,

organisations privées à but lucratif, organisations de l'ESS ou encore les citoyens (Soldo, 2018). Ces différentes parties-prenantes vont se mobiliser et contribuer à développer cette offre de service à différents degrés : co-création, co-production, participation à l'évaluation, mécénat, sponsoring... En cela, à l'instar de Soldo (2018) on peut considérer que la gestion démocratique des projets culturels de territoire conditionne leur capacité à contribuer à l'attractivité territoriale durable. Cela conduit à questionner les modalités d'ancrage territorial des actions culturelles et créatives, les modalités de gestion démocratiques, la diversité des acteurs et leur façon de travailler ensemble et enfin les effets de ces activités en matière d'innovation sociale.

Nous formulons donc l'hypothèse ici que les activités culturelles et créatives seront des leviers d'un management territorial « intelligent » et « durable » sous condition d'ancrage. L'ancrage territorial est par définition multidimensionnel (Serval, 2018). Les trois dimensions de l'ancrage proposées par S. Serval, dimension spatiale, dimension réticulaire et dimension téléologique, sont interdépendantes et permettent d'analyser le degré d'ancrage des activités culturelles et créatives. Le schéma suivant reprend les différentes dimensions de l'ancrage.

Dimension spatiale	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Des activités sur le territoire, sources d'impacts économiques et sociaux ◦ Par des acteurs du territoire : salariés ; bénévoles ; partenaires artistiques, sociaux, financiers ; prestataires, etc. (logique de « circuit-court ! ») ◦ Pour des acteurs du territoire : vos publics, bénéficiaires, destinataires de vos actions
Dimension réticulaire	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Appartenance à un tissu local d'opérateurs ◦ Participation à l'émergence, au développement, à la structuration de réseaux locaux ◦ Mise en place de coopérations sur le territoire, de projets multipartites, de synergies (y compris extra-sectorielles)
Dimension téléologique	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Le projet participe au développement et à l'attractivité du territoire (quelles finalités ? Quels objectifs ? Quels impacts ?) ◦ Inscription du projet / de la structure dans le temps long ◦ Cohérence du projet avec les politiques publiques (insertion du projet / de la structure dans un projet de territoire plus global)

Source : équipe de recherche / recherche-action menée avec le Département des Yvelines sur la conduite de changement de leur politique culturelle (2018)

De manière transverse, une dimension particulière de l'ancrage doit être questionnée : l'ancrage démocratique qui interroge et analyse la place octroyée et le(s) rôle(s) des citoyens dans la fabrique des politiques et actions culturelles. Par ailleurs, quel rôle joue la participation des publics (Soldo, 2018 ; Anberrée, 2015, 2014) dans l'élaboration, la mise en œuvre ou encore l'évaluation de projets culturels ?

Enfin, il convient de souligner le rôle prépondérant des organisations de l'économie sociale et solidaire dans le secteur culturel et créatif qui « marque l'irruption des citoyens dans le processus de décision et la part croissante qu'ils prétendent prendre au niveau local, qu'il

s'agisse de porter les projets ou de les contester » (Chia, Torre et Rey-Valette, 2008, p. 170). Ces organisations participent de l'innovation sociale (Cloutier, 2003) et du développement territorial en mettant en œuvre des valeurs de solidarité, de justice sociale, d'autonomie et de responsabilité à travers un projet collectif à finalité sociale, des modes de décision participatifs, le réinvestissement du résultat et l'absence de profit individuel. Cela se traduit par une nouvelle forme d'entrepreneuriat, culturel. Ainsi, l'innovation sociale favorisée dans les organisations de l'ESS sous-entendent une implication et un empowerment des citoyens (Richez-Battesti et al., 2012) et notamment dans la définition des politiques publiques culturelles. Mais alors de quelle manière celui-ci peut-il se développer ?

Plusieurs questionnements émergent alors concernant le secteur culturel et créatif :

- Qu'est-ce qu'un projet, une structure culturelle ancrée sur un territoire ? En quoi cela participe à un management territorial « intelligent » et « durable » ?
- Les projets culturels et créatifs s'inscrivant dans le champ de l'économie sociale et solidaire participent-ils davantage à un territoire « intelligent » et « durable » ? Sont-ils toujours vecteurs d'innovation sociale ? Peut-on mesurer le degré d'innovation sociale produite et ses effets en termes de développement, d'innovations et de transformations sociales sur le territoire ?
- L'entrepreneuriat culturel est-il vecteur, sur les territoires et au sein des organisations, d'avancées citoyennes, sociétales, politiques, etc. ? Quels mythes et quelles réalités autour de cet entrepreneuriat ?
- Comment associer les citoyens dans la fabrique des politiques culturelles ? Quels sont aujourd'hui les mécanismes de co-construction et de co-production à l'œuvre sur les territoires ?
- Quels sont les enjeux, défis et effets des projets culturels intégrant la participation des publics ? Quelles formes peut prendre cette participation ?
- Que recherche le citoyen en participant à la décision publique, l'intérêt général ou un intérêt individuel ? Comment s'assurer de la bienveillance et de l'éthique du citoyen ? Comment se prémunir d'effets de lobbying néfastes dans le secteur culturel et créatif ? Comment les citoyens se mobilisent-ils pour des projets culturels de territoire ?
- De nombreux chercheurs réalisent des enquêtes, études, recherches de terrain. Quelles sont les modalités favorisant une participation citoyenne ou, tout du moins, une prise en compte des citoyens dans les décisions politiques et organisationnelles (Soldo et Arnaud, 2016) ?
- Dans la lignée des travaux en management territorial stratégique, C. Arnaud et E. Soldo ont proposé un modèle intégrateur du leadership territorial (2020). Quel regard peut-on poser sur les pratiques de leadership territorial des organisations publiques ? Favorisent-elles un management territorial « intelligent » et « durable » ? Comment ? Avec quelles limites ?

3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

Les contributions attendues doivent permettre l'ouverture d'un dialogue, d'un débat, d'échanges autour des projets, politiques, parties prenantes du secteur culturel et créatif au regard de leur ancrage multidimensionnel et ainsi de leur capacité à participer à « l'intelligence de leur territoire ».

Les participants peuvent proposer à la fois des contributions théoriques et empiriques permettant de mettre en lumière cet enjeu. De même, les analyses comparées, notamment à l'international afin de mettre en opposition des modèles institutionnels et idéologiques parfois éloignés, sont les bienvenues.

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Anberrée A., Aubouin N., Coblence E., Kletz F., 2015, « Audience Participation in Cultural Projects: Bringing the Organization Back In », *International Journal of Arts Management*, vol.18, n°1, pp.29-42.
- Arnaud C., Soldo E. (2020), «Vers un leadership territorial. Missions et rôles des organisations publiques territoriales (OPT) », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 86, n° 1, à paraître en 2020.
- Arnaud C., Serval S. (2018) (sous la dir.), *Analyse des processus et impacts de la politique culturelle déployée par le Département des Yvelines à partir du 1er janvier 2016*, rapport produit dans le cadre d'une recherche-action, décembre.
- Arnaud C., Soldo E. (2015), « Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires », *Management International*, Vol. 19, n° 2, pp. 177-189.
- Beuret J.-E., 2016. La confiance est-elle négociable ? La construction d'un intérêt général territorialisé pour l'acceptation des parcs éoliens offshore de Saint Briec et Saint Nazaire. *Géographie, économie, société*, vol. 18, n°3, pp. 335-358.
- Chia E., Torre A., Rey-Valette H. (2008), « Conclusion : Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires », *Norois*, n° 209, pp. 167-177.
- Cloutier J. (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, Cahier du CRISES.
- Decoutère S., Ruegg J., Joye D., 1996. *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Hernandez S. (2017), *À la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*, Collection Espaces Publics, trimestre 4, Presses Universitaires de Provence, 166 p. Ouvrage récompensé par la FNEGE en 2018 : 1^{er} prix dans la catégorie Essais
- Hernandez S. (2008). « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Vie et sciences économiques*, Vol. 1, N° 178, pp. 54-75.
- Kogan A.-F., Anberrée A., 2014, « Mettre en pratique une autre idée de la démocratisation de la culture: le cas du panier culture », *Communication & management*, vol. 11, n°1, pp. 73-82.
- Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D. (2012). « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 38, n°2, pp. 15-36.
- Serval S. (2018), *L'attractivité territoriale à l'épreuve du temps. Comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?*. Editions l'Harmattan, Paris.
- Soldo E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable : pour un programme de recherche*. Habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, CERGAM, IMPGT, AMU.
- Soldo E., Arnaud C. (2016), « L'évaluation stratégique, une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoires », *Management International*, Vol. 20, n°4, pp. 12-25.
- Soldo E., Arnaud C., Keramidis O. (2013), « L'Évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des Conditions Managériales de succès », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 79, n° 4, pp. 779-799.